

<sup>4</sup> *Портер М.* Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов : пер. с англ.: 2-е изд. М., 2006.

<sup>5</sup> *Буланов В. С.* Некоторые методологические вопросы исследования рынка труда // *Общество и экономика.* 1997. № 27. С. 66–72.

<sup>6</sup> *Андреев В. И.* Конкурентология: учебный курс для творческого развития конкурентоспособности. Казань, 2004.

<sup>7</sup> *Рачина С. В.* Профессиональное воспитание как средство формирования конкурентоспособного рабочего (на примере Республики Коми) : автореф. дис. ... канд. пед. наук. СПб., 1998.

<sup>8</sup> *Буланов В. С.* Указ. соч.

<sup>9</sup> См.: *Вирина И. В.* Формирование и развитие конкурентоспособности молодых специалистов на рынке труда : автореф. дис. ... канд. экономич. наук. М., 2007; *Лукашенко М. А.* Профессиональные компетенции руководителя. URL: <http://www.cfin.ru/management/strategy/competit/ksao.shtml>; *Подосинников С. А.* Психология конкурентоспособности профессионала. Астрахань, 2008.

<sup>10</sup> *Сенге П. М.* Пятая Дисциплина Искусство и практика самообучающейся организации. М., 2001.

<sup>11</sup> См.: *Исмагилова Ф.* Опыт в нагрузку // *Harvard Business Rev.* 2010. Mar. P. 75–81.

<sup>12</sup> См.: *Исмагилова Ф. С.* Стереотипы мышления менеджера // *Harvard Business Rev.* 2008. Jan. — Febr. P. 52–62.

<sup>13</sup> *Лапыгин Ю. Н.* Стратегический менеджмент. М., 2007.

<sup>14</sup> См.: *Богомолова Н. Н., Стефаненко Т. Г.* Контент-анализ: Спецпрактикум по социальной психологии. М., 1992. (Сер. Педагогика. Психология).

*В. И. Лупандин, А. С. Машкова*

### **Становление и развитие ассесмент-технологии как комплексного подхода в оценке и отборе персонала**

История зарождения метода ассесмент-технологии берет свое начало в годы Второй мировой войны, когда происходит стремительное развитие военных технологий, и командование английской и германской армиями приходит к выводу, что обучение всех без исключения солдат работе на новом сложном оборудовании непродуктивно, так как не все курсанты, пройдя обучение, способны работать на данном оборудовании<sup>1</sup>. В результате этого появилась необходимость проведения предварительного отбора среди солдат на выявление способных быстро обучаться необходимым навыкам и имеющих определенный личностный потенциал для развития<sup>2</sup>.

Иным образом ситуация обстоит с офицерами. В данной сфере преобладал подход, основанный на предположении, что для руководства другими людьми достаточно иметь необходимый уровень культуры, который понимался как принадлежность к определенному социальному классу, но успех в службе на низших армейских должностях также мог привести к получению офицерского звания. Все офицеры проходили обучение, однако анализу необходимых способностей для руководства другими людьми в любых обстоятельствах уделялось мало внимания. Данная ситуация привела к тому, что из рядов действующей армии был уволен довольно высокий процент офицеров по двум основным причинам: либо они терпели сокрушительные неудачи в бою, не сумев в сложный момент осуществить грамотное руководство солдатами, либо старшие командиры предвидели эту неудачу.

В результате возникших сложностей военными психологами был разработан новый механизм отбора офицеров, способных руководить людьми в сложных и нестандартных ситуациях<sup>3</sup>. В результате внедрения данного механизма количество проблем значительно снизилось.

Процедура оценки, разработанная военными психологами, базировалась на таких методах, как имитационные упражнения, психометрические тесты, специальные опросники и интервью<sup>4</sup>. Данная процедура отбора обладала двумя особенностями, которые позволяют считать ее прототипом современных ассессмент-технологий: изучение поведения как показателя успеха при выполнении определенной работы и использование большого количества данных для принятия решения об отборе.

Первое валидизационное исследование новой технологии отбора позволило отметить, что «армия все более убеждалась в том, что получает лучших из возможных офицеров»<sup>5</sup>. В литературе представлено очень много исследований по проблеме оценки валидности ассессмент-технологий<sup>6</sup>.

Еще одной датой рождения метода принято считать 1944 г., когда Служба стратегических исследований США (в настоящее время — ЦРУ) впервые применила имитационные упражнения для отбора разведчиков. Дальнейшие передовые разработки ЦРУ в области методологии отбора сохранились в процедурах и упражнениях, используемых в современных методах оценки.

Таким образом, можно говорить о зарождении двух основных подходов к ассессмент-технологиям — английского и американского. Разница в них по сей день влияет на стиль и содержание данного метода.

Для английского подхода характерно наличие различных тщательно построенных интервью, неструктурированных дискуссий по опре-

деленной теме, длинных письменных заданий и ряда практических и физических упражнений, при выполнении которых каждому кандидату приходится руководить другими людьми в ситуациях решения проблем<sup>7</sup>. В американском подходе, в отличие от английского, не предполагается изучение лидерских качеств оцениваемой личности<sup>8</sup>. Дискуссии здесь структурированы и часто требуют выступления кандидата в заданной роли. От кандидата требуется заключить сделку или договориться о получении определенных ресурсов. Американская модель ассессмент-технологий, как правило, включает в себя ролевые игры «один на один», а также индивидуальные деловые упражнения. Кроме этого, данному подходу не свойственны длинные письменные задания.

В Европе первым опытом гражданского применения метода ассессмент-технологии стало создание в 1945 г. Отборочной комиссии для государственной службы (далее — ОКГС) как альтернативы существовавшей ранее процедуре отбора, которая была в значительной степени основана на полученном кандидатом образовании и совершенно не применима для поколения, которому вместо учебы пришлось воевать. ОКГС оценивала соответствие кандидатов при массовом поточном найме на дипломатическую работу или на внутреннюю государственную службу. В это время были разработаны упражнения, моделирующие типичную работу ответственного госслужащего<sup>9</sup>. Также кандидаты заполняли целые батареи тестов и опросников, где оценивались своими коллегами и интервьюировались тремя разными специалистами.

Подводя итог, можно заключить, что оценочные процедуры, проводящиеся в государственном секторе, в значительной степени были заимствованы у ОКГС, при этом в сфере корпоративного бизнеса стиль проведения ассессмент-технологий скорее является наследником метода, разработанного ЦРУ в рамках американского подхода.

На территории Соединенных Штатов метод ассессмент-технологий впервые был использован в гражданских целях телефонной компанией AT&T, разработавшей и реализовавшей длительную программу подготовки и профессионального роста менеджеров<sup>10</sup>. Основной задачей данного метода было выявление людей, способных сделать карьеру менеджера независимо от образования и предыдущего опыта. Для валидации ассессмент-технологии в распоряжении исследователей было множество методик<sup>11</sup>. По полученным результатам исследователи последовательно сравнили спрогнозированный и реально достигнутый уровень развития своих работников. После того, как AT&T опубликовали полученные результаты, их опытом заинтересовались многие бизнес-ориентированные компании. В результате этого фирма AT&T приняла решение осно-

вать консалтинговую компанию «Development Dimensions International» (далее — DDI), которая специализировалась на выявлении и развитии человеческого потенциала, используя ассесмент-технологии. Сегодня DDI является мировым лидером в сфере подбора и оценки персонала и предопределяет содержание и стиль проведения ассесмент-технологий в сфере бизнеса по всему миру.

В 60-е гг. XX в. многие американские корпорации (например, IBM, «Standard Oil of Ohio» и др.) уже активно применяли метод ассесмент-технологий в собственной кадровой политике. В это же время наблюдается устойчивый растущий спрос на использование ассесмент-технологий в европейских, американских и транснациональных компаниях, таких как «Rank Xerox», «Cadbury Schweppes», «Rowntree Mackintosh», «Mars», «Nestle» и др. В целом к 1980 г. около двух тысяч фирм использовали ассесмент-технологии, а сегодня их число достигает более десятка тысяч, в том числе и в России.

К середине 1990-х гг. использование ассесмент-технологии приобрело широкую популярность. В 1993 г. было опубликовано исследование, указывающее на распространенность ассесмент-технологий в Англии и содержащее детальный анализ ситуации. Исследователи пришли к выводу, что ассесмент-технология в большей степени применяется в крупных компаниях и в частном секторе, тогда как компании в сфере образования, печати и в административном секторе используют ее значительно реже.

По данным различных источников, на момент проведения исследования ассесмент-технологии использовали 49,9 % организаций в частном секторе и 38,7 % организаций госсектора. В то же время проводился анализ сфер применения ассесмент-технологии, в результате чего выявились основные области ее применения. Подробно с материалом по этой теме можно ознакомиться в работах Н. Schuler<sup>12</sup>.

В 1996 г. в Великобритании компанией «Industrial Society» было проведено еще одно исследование. Оно основывалось на анализе 414 заполненных анкет и показало, что 59 % компаний используют ассесмент-технологии для различных категорий сотрудников. Эти же цифры подтвердило и исследование, проведенное Институтом менеджмента «Roffey Park» в 1999 г., показавшее, что 62 % опрошенных компаний также использовали ассесмент-технологии в различных целях кадровой политики.

О распространенности ассесмент-технологии в Германии имеются данные нескольких опросов. В опросе W. Jeserich & S. Gruber, проведенном в начале 1990-х гг. на 104 предприятиях, доказано использование в 87 % случаев ассесмент-технологии<sup>13</sup>. Кроме этого исследования,

D. E. Krause, M. Kniendorf, C. & D. Gebert также свидетельствуют а пространстве данного метода<sup>14</sup>. Согласно данному исследованию, ассесмент-технология используется почти во всех отраслях и не только на больших предприятиях, но и на тех, где занято менее 500 работников. Основная цель использования метода — принятие решений при отборе персонала.

В Россию метод ассесмент-технологии пришел в начале 90-х гг. XX столетия. Довольно продолжительное время этот метод использовался исключительно консалтинговыми компаниями, явного спроса на его применение не существовало, большинство компаний не располагало информацией о существовании данной технологии.

Стремление молодых российских компаний совершенствоваться в технологиях управления персоналом, активное привлечение ими иностранных менеджеров, а также рост числа российских управленцев, получивших образование на Западе, послужили причиной тому, что метод ассесмент-технологии стал широко известен на территории России. Таким образом, в начале XXI в. использование метода ассесмент-технологии стало повсеместной практикой в большинстве крупнейших российских компаний. При этом многие из них пришли к выводу, что создание корпоративной ассесмент-технологии и обучение ей собственных специалистов позволило бы значительно сэкономить на услугах консультантов. Возросло количество проектов по передаче метода ассесмент-технологии и количество подготовленных экспертов. На этот же период приходится возросшее число публикаций на тему применения ассесмент-технологий<sup>15</sup>. Методологическая основа и разработка критериев оценки по-прежнему оставалась прерогативой консультантов специализированных консалтинговых компаний.

Остается открытым вопрос о стандартах проведения оценки. Ведь метод ассесмент-технологии — это комплексный подход к оценке персонала, который включает в себя множество методик и вариаций их комбинирования<sup>16</sup>. Для того чтобы правильно подобрать необходимую методику для оценки кандидата путем тестирования, необходимо использовать показатель эффективности диагностических методик — коэффициент валидности, определяемый через корреляцию диагностических оценок и значений какого-либо критерия профессиональной успешности<sup>17</sup>. В таблице 1 приведены сводные данные о валидности различных групп диагностических методов<sup>18</sup>.

Тем не менее, на практике личностные тесты широко используются. Оправданность их использования определяется тем, насколько тщатель-

но выполнен предварительный анализ деятельности и обоснован выбор профессионально важных качеств, диагностируемых с помощью теста.

Таблица 1

**Валидность различных диагностических методов<sup>19</sup>**

Метод	Валидность	
	min — max	min — max
Интервью	0,00 – 0,25	0,19
Тесты достижений	0,10 – 0,20	0,35
Тесты интеллекта	0,20 – 0,30	–
Личностные тесты	0,20 – 0,40	–
Ситуативные методы	0,20 – 0,30	0,20 – 0,30
Суждения коллег	0,30 – 0,40	0,20 – 0,40
Биографические методы	0,40 – 0,70	0,35
Ассессмент-технология	0,40 – 0,75	0,34
Рекомендательные письма	–	–

Особую важность для любого предприятия и любой организации представляет оценка конкурентоспособности руководящих работников<sup>20</sup>. В то же время это наиболее сложная оценка, поскольку управленческие кадры требуют особых личностных качеств и организаторских способностей. В этой связи заслуживает внимания, наряду с традиционными тестами личностных и профессиональных способностей, биографическими анкетами и традиционной формой беседы с претендентами на предприятиях, ассессмент-технология (G. C. Thornton — один из самых признанных исследователей в этой области)<sup>21</sup>. Это действенный инструмент для отбора претендентов на различные должности, в том числе и управленческие, так как метод ассессмент-технологии — это специально организованная процедура оценки деловых качеств работников, включающая в себя различные методы: деловые игры, тесты, интервью и т. д., дополняющие друг друга<sup>22</sup>. Центр оценки позволяет определить также наличие лидерских характеристик его участников, их навыков взаимодействия в команде, умение оперативно действовать в нестандартных ситуациях.

Анализируя вышесказанное, можно заключить, что метод ассессмент-технологии признан одним из самых точных и надежных методов

оценки во многом благодаря тому, что каждая из входящих в его состав процедур повышает достоверность конечного результата. Кроме того, при определении качеств сотрудников учитываются проявленные поведенческие факторы, соответствующие тому или иному уровню компетенций.

---

<sup>1</sup> См.: Office of Strategic Services Staff: Assessment of men. N. Y., 1948.

<sup>2</sup> См.: International encyclopedia of psychology. 1996. P. 316–320.

<sup>3</sup> Boyatzis R. E. The Competent Manager: A model for effective performance. Chichester, 1982 ; Kompa A. Assessment-Centre und Eliteherrschaft in Organisationen: Analyse und Kritik einer Methode der Fuehrungskraeftea Auswahl // Augsburgs Beitrage zu Organisationspsychologie und Personalwesen. 1989. No 5. P. 1–76.

<sup>4</sup> Бакли Р., Кейпл Дж. Теория и практика тренинга. СПб., 2001 ; Гуревич А. М. Ассесмент: принципы подготовки и проведения. СПб., 2005. С. 85–152 ; Рай Л. Упражнения: схемы и стратегии. СПб., 2003. С. 151.

<sup>5</sup> Cohen R. J., P. Montague et al. Psychological Testing: An Introduction to Tests and Measurement. Mayfield, 1988.

<sup>6</sup> См.: Gaugler B. B., Rosenthal D. B., Thornton C., Bentson C. Meta-analysis of assessment center validity // J. of Applied Psychology. 1987. Vol. 72. P. 493–511 ; Shore T. H., Shore L. M., Thornton G. C. Construct validity of self- and peer evaluations of performance dimensions in an assessment center // J. of Applied Psychology. 1992. Vol. 77. P. 42–54 ; Tziner A., Dolan S. Validity of an assessment center for identifying future female officers in the military // J. of Applied Psychology. 1982. Vol. 67. P. 728–736.

<sup>7</sup> См.: Parry S. B. The quest for competencies: competency studies can help you make HR decision, but the results are only as good as the study // Training. 1996. No 33 (7). P. 48–56.

<sup>8</sup> См.: Klemp G. O. The Assessment of Occupational Competence. Report to the National Institute of Education. Washington, 1980 ; Boyatzis R. E. Op. cit.

<sup>9</sup> См.: Kleinmann M., Strauss B. Validity and application of computer-simulated scenarios in personnel assessment // Intern. J. of Selection and Assessment. 1998. N 6. P. 97–106 ; Schneider J. R., Schmitt N. An exercise design approach to understanding assessment center dimension and exercise constructs // J. of Applied Psychology. 1992. Vol. 77. P. 32–41.

<sup>10</sup> См.: Красностанова М. В., Осетрова Н. В., Самара Н. В. Assessment Center для руководителей. Опыт реализации в российской компании, упражнения, кейсы. М., 2007.

<sup>11</sup> См.: Gaugler B. B., Thornton G. C. Number of assessment center dimensions as a determinant of assessor accuracy // J. of Applied Psychology. 1989. Vol. 74. P. 611–618 ; Schneider J. R., Schmitt N. Op. cit.

<sup>12</sup> Schuler H. Assessment-Center als Auswahl- und Entwicklungsinstrument: Einleitung und Ueberblick // Schuler H., Stehle W. Assessment-Center als Methode der Personalentwicklung S. 1–35. Stuttgart, 1992 ; Schuler H. Psychologische Personalauswahl: Einfuehrung in die Berufseignungs Diagnostik. Goettingen, 1996.

<sup>13</sup> См.: Jeserish W., Gruber S. Stand der Assessment Center-Methode in der Bundesrepublik Deutschland — Auswertung einer Umfrage. In Arbeitskreis Assessment Center (Yrsg.) // Das Assessment Center in der betrieblichen Praxis: Erfahrungen und Perspektive. Hamburg, 1995. S. 155–167.

<sup>14</sup> См.: Krause D. E., Meyer zu Kniendorf C., Gebert D. Das Assessment Center in der deutschsprachigen Wirtschaft Personal — Zeitschrift fuer Human Resource Management. 2001. S. 638–642.

<sup>15</sup> Баллантайн Н., Пова И. Центры оценки и развития. М., 2003 ; Вудраф Ч. Центры развития и оценки: определение и оценка компетенций / пер. с англ. В. Плаксина. М., 2005.

<sup>16</sup> См.: Красностанова М. В., Осетрова Н. В., Самара Н. В. Указ. соч.

<sup>17</sup> См.: Cohen R. J., P. Montague et al. Op. cit. Turner C., Schwartzbach H. Construct validation study of the counseling expectation inventory // Measurement and evaluation in guidance. Mayfield, 1983.

<sup>18</sup> Маничев С. А. Методы диагностики профессионально важных качеств менеджеров // Психология менеджмента / под. ред. Г. С. Никифорова. СПб., 2000. С. 243–280.

<sup>19</sup> См.: Психология работы с персоналом в трудах отечественных специалистов / сост. и общ. ред. Л. В. Винокурова. СПб., 2001. Сер. Хрестоматия по психологии. С. 122–123 ; Маничев С. А. Указ. соч.

<sup>20</sup> См.: Горбунов А. А., Емишин П. С. Методика оценки деловых и морально-политических качеств руководителей и специалистов промышленных предприятий и НИИ. 2-е изд. Л., 1981 ; Журавлев А. Л. Коммуникативные качества личности руководителя и эффективность руководства коллективом // Психол. журн. Т. 4. 1983. № 1. С. 57–67 ; Косов Б. Б. Профессиональная психопрогностика и методы исследования личности руководителя // Психол. журн. Т. 2. 1981. № 1. С. 43–50 ; Никифоров Г. С. Психологический отбор и подготовка менеджеров // Вестн. Санкт-Петербург. ун-та. Сер. 6. 1993. Вып. 2 (№ 13) ; Тарасов В. К. Персонал-технология: отбор и подготовка менеджеров. Л., 1989. С. 368.

<sup>21</sup> Thornton G. C. Assessment center in human resource management. N. Y., 1992.

<sup>22</sup> См.: Fredriksen N., Saunders D. R., Wand B. The in-basket test // Psychological Monographs. 1957. P. 71 ; Salgado J. F. The Five Factor Model of Personality and Job Performance in the European Community // J. of Applied Psychology. 1997. Vol. 82. P. 3–30 ; Thornton G. C., Cleveland J. N. Developing managerial talent through Simulation // American Psychologist. 1990. Vol. 45. P. 190–199.

А. А. Любякин

### Некоторые аспекты изучения понятия «кризис» в психологии

В данной статье обсуждаются специфика понятий кризиса и кризисной ситуации в психологии, их соотношение с близкими по значению явлениями и понятиями.

Проблематика изучения кризиса особенно актуальной оказалась в последние годы. Говорят об экономическом, финансовом, социальном, экологическом кризисах. Все более острой становится проблема психо-